

## ПОДОЛАННЯ ОСВІТНІХ ВТРАТ ТА РОЗРИВІВ ЗЗСО В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ ЯК ПРОБЛЕМА ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## OVERCOMING EDUCATIONAL LOSSES AND RUPTURES SCHOOLS IN TODAY'S CONDITIONS AS A PROBLEM OF EDUCATIONAL MANAGEMENT

У статті висвітлено особливості подолання освітніх втрат та розривів ЗЗСО як проблеми освітнього менеджменту в умовах війни і російської агресії. Охарактеризовано досягнення української освітньої системи (на прикладі ЗЗСО) за роки незалежності України. Здійснено огляд освітніх втрат, які російська агресія спричинила освітній системі України. Розглянуто особливості освітнього процесу ЗЗСО у 2022–2023 н. р. в умовах військових викликів. Окреслено пріоритети розвитку освітнього менеджменту, спираючись на практики, досягнення і важливий досвід 2022–2023 н. р. Обґрунтовано основні зовнішні та внутрішні чинники, які вплинули на функціонування, розвиток та потребу українського суспільства в освітній послугі та, зокрема, у кількості та структурі закладів загальної середньої освіти: демографічні зміни (показники народжуваності); вплив реформи щодо трансформації закладів освіти (зміна типів закладів); наслідки війни та окупації частини території України; повномасштабна російська агресія, що призвела до освітніх втрат та розривів. З'ясовано, що проблема подолання освітніх втрат та розривів ЗЗСО в умовах сьогодення залишається актуальною з погляду реалізації практичного досвіду української системи менеджменту освіти. Зазначено, що потребує більш детального аналізу проблема демографічних змін в країні з погляду освітнього менеджменту як показника, який безпосередньо впливає на якість та ефективність управління освітнім процесом. Подано порівняльний аналіз змін учнівського контингенту в закладах загальної середньої освіти України. Зроблено висновки, що українська освіта несе різні втрати, матеріально-технічного характеру зокрема, що призводить до неможливості здобувати освіту в українській школі в очному форматі навіть на звільнених або неокупованих територіях.

**Ключові слова:** державне управління, освітній менеджмент, освітні втрати та розриви, ефективність управління освітнім процесом, компетентнісний підхід.

The article highlights the peculiarities of overcoming educational losses and gaps in the educational system as a problem of educational management in the conditions of war and Russian aggression. The achievements of the Ukrainian educational system (on the example of ZZSO) during the years of Ukraine's independence are characterized. An overview of the educational losses caused by the Russian aggression to the educational system of Ukraine was carried out. Peculiarities of the educational process of ZZSO in 2022–2023 are considered. The main external and internal factors that influenced the functioning, development and need of Ukrainian society for educational services and, accordingly, the number and structure of general secondary education institutions were substantiated: demographic changes (birth rates); the impact of the reform on the transformation of educational institutions (change of types of institutions); consequences of the war and the occupation of part of the territory of Ukraine; full-scale Russian aggression that led to educational losses and gaps. It has been found that the problem of overcoming educational losses and gaps in the educational system in today's conditions remains relevant from the point of view of the implementation of the practical experience of the Ukrainian education management system. It is noted that the problem of demographic changes in the country requires a more detailed analysis from the point of view of educational management as an indicator that directly affects the quality and efficiency of the management of the educational process. A comparative analysis of changes in the student contingent in general secondary education institutions of Ukraine is presented. It was concluded that Ukrainian education suffers from various losses, particularly of a material and technical nature, which leads to the impossibility of obtaining an education in a Ukrainian school in a face-to-face format, even in liberated or unoccupied territories.

**Key words:** public administration, educational management, educational losses and gaps, effectiveness of educational process management, competence approach.

УДК 37.014+005  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/65.1.47>

Фіданя О.Г.,

канд. наук з держ. упр.,  
директор

Департаменту освіти і науки  
виконавчого органу Київської міської  
ради (Київської міської державної  
адміністрації)

**Постановка проблеми.** Здійснення освітнього процесу в умовах сьогодення продемонструвало низку проблем, які потребували не тільки швидких управлінських рішень, а й забезпечення якості освіти загалом. Гостро постало питання подолання освітніх втрат та розривів, що передбачало гнучкість менеджменту освіти, виявлення причин їх появи та пошук шляхів усунення з найменшими втратами.

Повномасштабна агресія Росії проти незалежної України, захоплення окупантами частини її території, загибель від рук агресорів освітян, учнів та їх батьків, руйнація освітньої інфраструктури,

внутрішні та зовнішні міграційні процеси, стреси і психологічні колективні травми негативно вплинули на весь освітній процес та порушили його безперервність. Але важкі уроки 2022–2023 навчального року показали життєстійкість української освіти, патріотичну й громадянську свідомість українських педагогів, правильність державної політики в галузі освіти. Тому позитивні практики одного із найскладніших навчальних років є успішним підґрунтям 2023–2024 навчального року, до освітнього процесу якого за показниками МОН, з 1 вересня 2023 року доєдналося близько 3-х мільйонів українських учнів.

Кількість закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) напряму залежить від кількості дитячого населення на кожній адміністративній території України та потреб суспільства. Розглянемо основні зовнішні та внутрішні чинники, що за період Незалежності України вплинули та в подальшому, безумовно, впливатимуть на функціонування, розвиток та потребу українського суспільства в освітній послугі та, зокрема, у кількості та структурі закладів загальної середньої освіти:

- демографічні зміни (показники народжуваності);
- вплив реформи щодо трансформації закладів освіти (зміна типів закладів);
- наслідки війни та окупації частини території України;
- повномасштабна російська агресія, що призвела до освітніх втрат та розривів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналітичні і статистичні матеріали, присвячені стану української освіти (ЗЗСО) стали предметом дослідження Т. Гуменюк, С. Лондаря, І. Когут, О. Сирбу, Т. Жерьобкіної, Ю. Назаренко та ін. Проблема організації освітнього процесу в школах м. Києва в умовах воєнного стану присвячені дослідження Л. Хоружої, М. Братко, Л. Гриневич, В. Божинського, Є. Ніколаєва, Г. Роя та ін.

Водночас проблема подолання освітніх втрат та розривів ЗЗСО в умовах сьогодення залишається актуальною з погляду реалізації практичного досвіду української системи менеджменту освіти, яка змогла загалом відновитися, подолати наслідки війни і запропонувати суспільству нові освітні алгоритми.

**Мета статті** полягає у висвітленні особливостей подолання освітніх втрат та розривів ЗЗСО як проблеми освітнього менеджменту в умовах війни і російської агресії.

Реалізація поставленої мети передбачала розв'язання таких завдань:

- охарактеризувати досягнення української освітньої системи (на прикладі ЗЗСО) за роки незалежності України;
- здійснити огляд освітніх втрат, які російська агресія спричинила освітній системі України;
- розглянути особливості освітнього процесу ЗЗСО у 2022–2023 н. р. в умовах військових викликів;
- окреслити пріоритети розвитку освітнього менеджменту, спираючись на практики, досягнення й особливий досвід 2022–2023 н. р.

**Виклад основного матеріалу.** Після проголошення незалежності України перед національною освітою постали такі завдання: дезінтегруватися від освітнього тоталітарного минулого, побудованого на ідеологічних догмах і принципах; у форматі нової освітньої парадигми зберегти найкращі традиції української педагогіки і педагогічної думки,

і поєднати їх з новими суспільними відносинами; створити якісно нову за структурою і змістом, самодостатню і конкурентоздатну національну систему освіти; спираючись на інноваційний характер української педагогіки інтегрувати українську освіту в світовий та європейський освітній простір.

Основні ідеї та концепції української освіти було закріплено в Конституції України та в наступних законодавчих актах. Без перебільшень можна констатувати, що за 30 років державотворення України, національна й освітня система досягла найвищих результатів і статистичних показників та була предметом загальної шани сучасного суспільства.

Втім, на нашу думку, потребує більш детального аналізу проблема демографічних змін в країні з погляду освітнього менеджменту як показника, який безпосередньо впливає на якість та ефективність управління освітнім процесом.

Найвищою народжуваністю в Україні була у 1991 році – 630,8 тис. дітей. надалі народжуваність є хвилеподібною: від часткового зменшення (до 2003 року) до часткових підвищень показників (з 2003 до 2010 та у 2011–2012 роках).

Ще до початку окупації частини територій України Росією (2014 р.), згідно з інформацією Державної служби статистики України, останній пік народжуваності в Україні припав на 2012 рік (520,7 тис. дітей). До 2021 року кількість народжених в Україні дітей зменшилася на 48% та становила 272 тис. (див. діаграму 1). Проте зазначимо, що і у цих показниках, починаючи з 2014 року в статистиці народжуваності вже не відображались показники тимчасово окупованих територій.

Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях (із 2014 року).

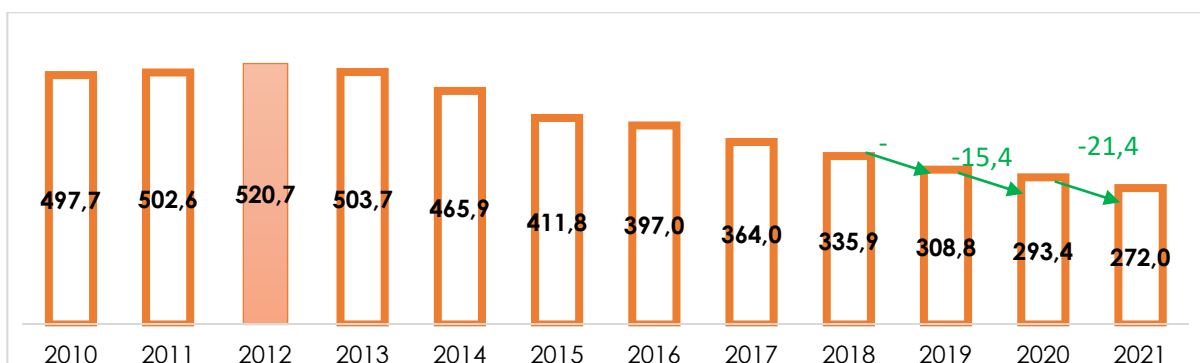
Різниця між народжуваністю у 2020 та 2021 роках становить мінус 7,3%. До початку активних бойових дій на території України народжуваність вищу за середній показник (10,9 тис. д.) вже мали лише вісім регіонів з двадцяти п'яти та без врахування окупованих до 2021 року територій (див. діаграму 2): Київ – 29,6 тис. (майже втричі більше за середній показник та в 5,5 разів більше за найменший показник 5,3 тис. дітей у Чернігівській області); Дніпропетровська область (19,5 тис. д.); Львівська (19,4 тис. д.); Одеська (19,3 тис. д.); Харківська (15,5 тис. д.); Київська (12,6 тис. д.); Закарпатська (12,6 тис. д.); Рівненська (11,7 тис. д.).

Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

У 2021 році, до початку повномасштабного вторгнення порівняно з 2020 роком жоден регіон

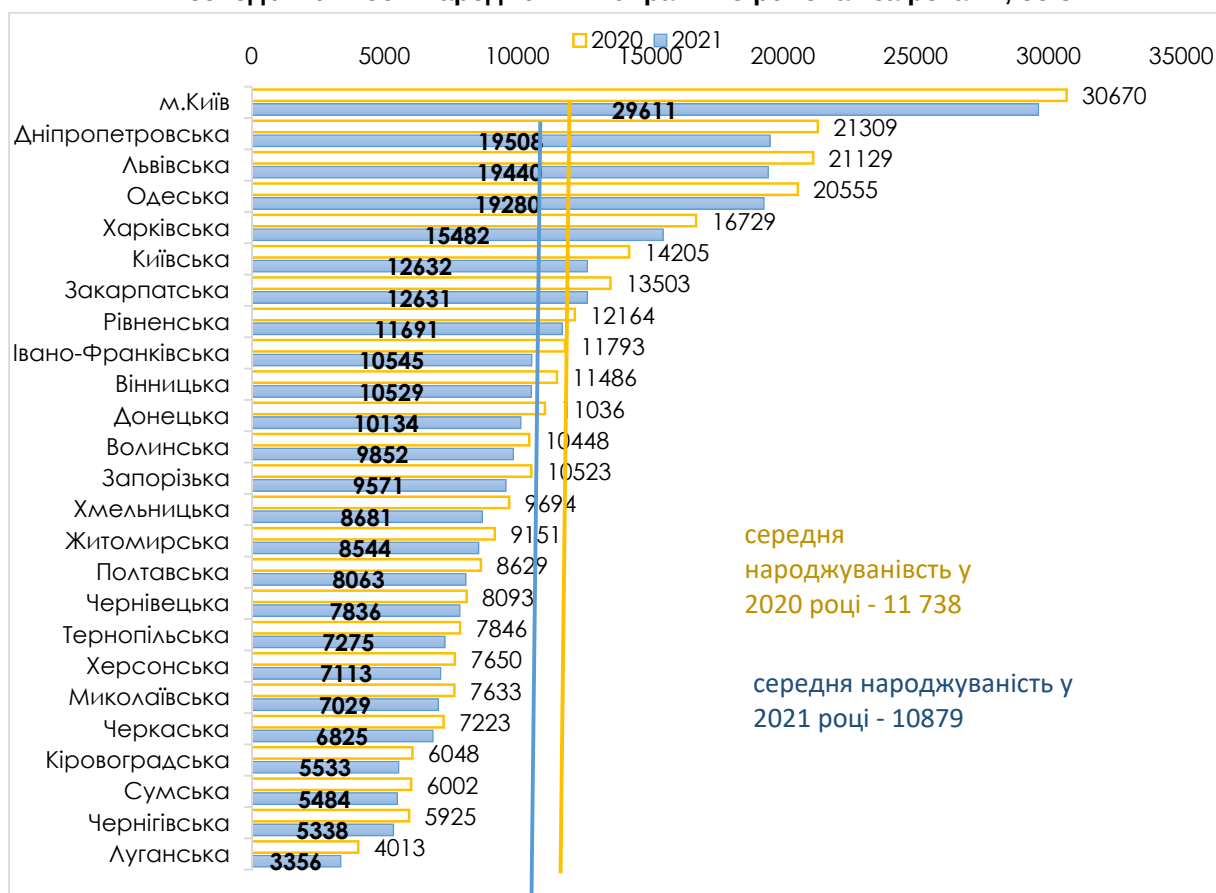
Діаграма 1

Розподіл кількості народжених в Україні за роками, тисяч осіб



Діаграма 2

Розподіл кількості народжених в Україні по регіонах за роками, осіб



Україні не мав показників приросту народжуваності. Також варто наголосити, що серед восьми регіонів-лідерів (за показниками народжуваності) три сьогодні є територіями активних бойових дій, або розташовані на межі з територіями активних бойових дій: Харківська, Дніпропетровська, Одеська області.

Відповідно до статистичних даних за 2021 рік (до початку повномасштабної війни) кількість шкіл (у порівнянні з 2014 роком) вже зменшилася на 20%, кількість педагогічних працівників на 4%,

а кількість учнів зросла на 12,5%. Отже, зростала наповнюваність шкіл, що є хорошим/якісним економічним показником. Серед основних причин таких змін є політична воля до реформування типів ЗЗСО та створення опорних шкіл з кращими умовами навчання для дітей з сіл/містечок/малих міст, що могло стати причиною укрупнення одних шкіл та закриття інших (наприклад, малокомплектних).

Відстеження змін учнівського контингенту в закладах загальної середньої освіти України за

роки Незалежності варто розпочати з найвищої точки кількості шкіл та у них учнів.

Для початку зафіксуємо, що найбільша кількість ЗЗСО в Україні була у 1995–1996 навчальному році та дорівнювала 22,3 тис. шкіл. У 2021–2022 навчальному році (до повномасштабної агресії) кількість ЗЗСО вже становила 14 тис., що на 37% менше. Такі зміни майже пропорційно відповідні до показників зменшення кількості учнів у ЗЗСО за ці роки. У 2021–2022 н. р. зафіксовано зменшення учнівського контингенту на 40%, а педагогічного на 27% (див. таблицю 1).

З початком російської воєнної агресії у 2014 році до освітніх втрат, що спричинені війною можемо віднести *втрати людського капіталу: зменшення учнівського контингенту, зменшення кількості працівників галузі Освіта (скорочення робочих місць) та втрати матеріально технічної бази ЗЗСО.*

Серед років, які мали доленосне значення у вищевказаних змінах, можемо виділити *2014 – рік початку російської військової агресії* проти України та окупації частини територій (Крим, Донецька та Луганська області). Саме цього року в своїх статистичних показниках Державна служба статистики України припинила відображати статистику тимчасово окупованих категорій, що привело до зменшення загальної кількості учнів (на 447 тис. учнів, що становило майже 10%) та вчителів (на 54 тис., що становить майже 11%), закладів загальної середньої освіти (1,7 тис. що становило майже 9%). Таким чином можна говорити, що у порівнянні з 2013–2014 навчальним роком у 2014–2015 навчальному році Українська освітянська спільнота понесла **перші втрати** чисельності учасників освітнього процесу та ЗЗСО: на окупованих територіях залишилися кожен десятий учень та вчитель, а також в окупацію російської пропаганди потрапила практично кожна одинадцята школа.

Після початку повномасштабного наступу Росії на територію України 24 лютого 2022 року освітній

процес у ЗЗСО було призупинено, у подальшому відновлено в березні 2022 року. 2021–2022 навчальний рік в ЗЗСО було завершено виключно в дистанційному форматі.

У 2022–2023 навчальному році в порівнянні з попереднім показники ЗЗСО/учнів/вчителів також зменшилися (див. таблицю 2).

Українська освіта несе втрати й матеріально-технічного характеру, що призводить до неможливості здобувати освіту в українській школі в очному форматі навіть на звільнених або неокупованих територіях.

У 2022–2023 навчальному році було організовано та розпочато у трьох можливих форматах: очний; дистанційний; змішаний. Кожен регіон та кожен заклад обирав свій формат організації освітнього процесу, виходячи з показників безпеки (див. діаграми 3, 4).

Подані дані ґрунтуються на основі статистичних показників, зафіксованих у «Зведеному звіті показників закладів загальної середньої освіти на початок 2022–2023 навчального року» та оперативних даних, які щомісяця надходили до Державної наукової установи «Інститут освітньої аналітики» МОНУ від обласних Департаментів освіти. Зауважимо, що статистичні показники зазнавали постійних змін протягом 2022–2023 навчального року. Серед основних причин: руйнування/ушкодження закладів освіти; міграційні процеси, вимушене переселення – війна.

Чисельність учнів, форма їхнього навчання та місцеперебування щомісяця змінювалася.

За даними Державної наукової установи «Інститут освітньої аналітики» Міністерства освіти і науки України кількість учнів/закладів, які навчаються/працюють у різних форматах має такий вигляд (див. таблицю 3).

Таким чином, за сім місяців освітнього процесу у 2022–2023 навчальному році кожен десятий ЗЗСО в Україні повернувся до очного формату навчання, а відповідно зросла й кількість

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз змін учнівського контингенту в закладах загальної середньої освіти України**

№ за/п	Навчальний рік	К-ть ЗЗСО (тис)	К-ть учнів (тис)	К-ть вчителів (тис)
1.	1995/1996	22,3	7142	596
2.	2021/2022	14,0	4230	435
	Різниця:	8,3	2912	161

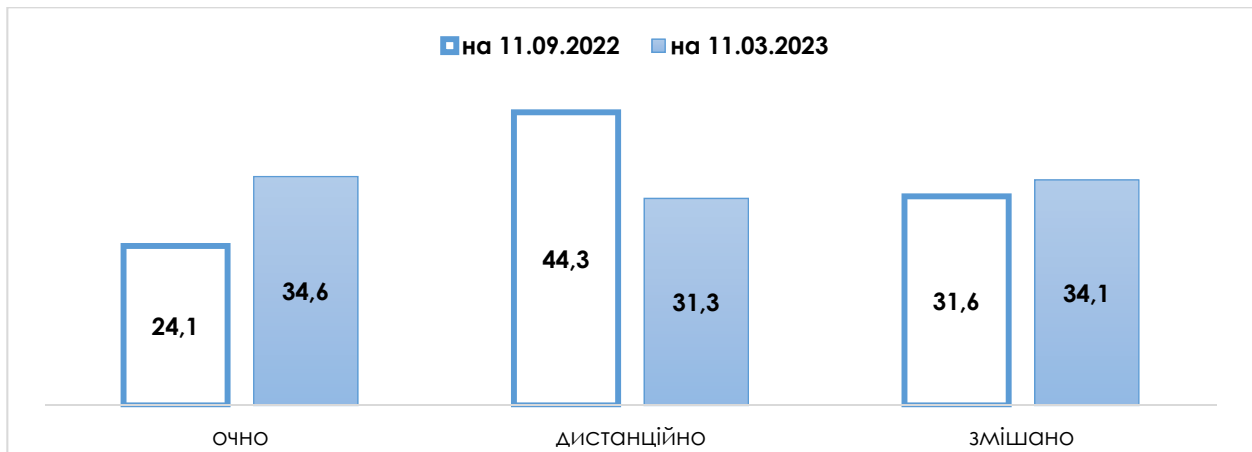
Таблиця 2

**Порівняльний аналіз змін учнівського контингенту в закладах загальної середньої освіти України (2021–2023 н.р.)**

№ за/п	Навчальний рік	К-ть ЗЗСО (тис)	К-ть учнів (тис)	К-ть вчителів (тис)
1.	2021/2022	14,0	4230	435
2.	2022/2023	12,9	4041	401
	Різниця:	1,1 (8%)	189 (4,4%)	34 (8%)

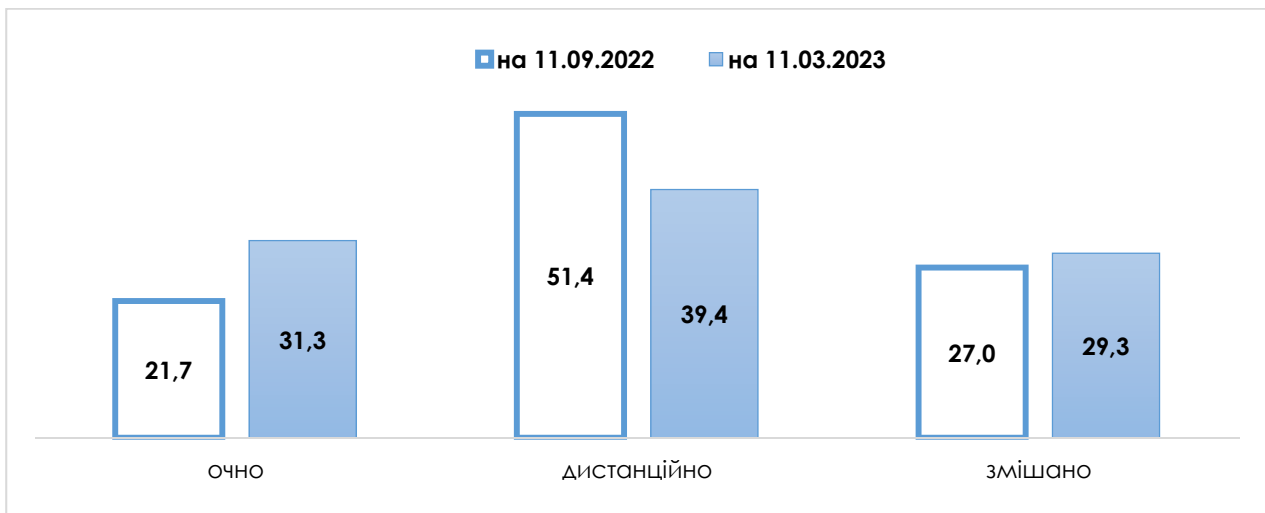
Діаграма 3

Розподіл кількості закладів загальної середньої освіти України за формою навчання, %



Діаграма 4

Розподіл кількості учнів у закладах загальної середньої освіти України за формою навчання, %



Таблиця 3

Порівняльний аналіз учнівського контингенту та закладів загальної середньої освіти України (2022–2023 н.р.)

№ за/п	Формат навчання	К-ть ЗЗСО %			К-ть учнів %		
		Станом на 11.09.22	Станом на 11.03.23	Різниця	Станом на 11.09.22	Станом на 11.03.23	Різниця
	Очний	24,1	34,6	+ 10,5%	21,7	31,3	+9,6
	Дистанційний	44,3	31,3	- 13%	51,4	39,4	-12
	Змішаний	31,6	34,1	+2,5%	27	29,3	+2,3

Таблиця 4

Порівняльний аналіз учнівського контингенту закладів загальної середньої освіти України (2022–2023 н.р.) за окремими областями

№ за/п	Реґіон	К-ть учнів %		Різниця
		11.09.22	11.03.23	
	Житомирська	41,6	29,9	-12,3%
	Кіровоградська	24,1	20,2	- 3,9%
	Хмельницька	51,9	48,3	-3,6%

**Порівняльний аналіз учнівського контингенту закладів загальної середньої освіти України (2022–2023 н.р.) за окремими областями (у відсотках)**

№ за/п	Region	%
	Вінницька	+46,4
	Івано-Франківська	+23,5
	Львівська	+23
	м. Київ	+20,9

учнів. Таких результатів досягнуто, зокрема, й завдяки роботі представників місцевої влади, яким вдалося (частково) збільшити кількість місць в укриттях.

Незважаючи на середній показник зростання показника кількості учнів, які навчаються в очному форматі між регіонами є відмінність. Зменшилася кількість учнів, які навчаються в очному форматі в трьох регіонах (див. таблицю 4).

Найбільше учнів повернулися до очної форми навчання у чотирьох регіонах (див. таблицю 5).

На дистанційній формі навчання станом на 11.03.2023 в ЗЗСО перебувають 39,4% учнів (середній показник по Україні).

Станом на 11.03.2023 року учні семи регіонів майже в повному складі здобувають освіту дистанційно: Харківська та Херсонська області – 100%; Донецька та Луганська Облaсті – 99,9%; Запорізька область – 99,7%. Це регіони активних бойових дій, де за рішенням держави евакуйовано населення.

Найбільше учнів в очному форматі навчаються в західних та центральних регіонах. Практично не здійснюється очне навчання в більшості східних та південних областей.

Загальний огляд, аналіз і підсумки навчального року 2022–2023 здебільшого переконують, що українська освітня система дала гідну відповідь на виклики військового часу. Водночас за підсумками року МОН визначило низку проблем, які суттєво впливають на якість освіти, і які необхідно враховувати у подальшій діяльності. Серед них: відсутність ефективного, стабільного зв'язку між учасниками освітнього процесу, недостатнє спілкування між педагогами, учнями та їх батьками, різний рівень володіння комп'ютерною технікою педагогами та учнями, великий обсяг домашніх завдань, що створює психологічний дискомфорт для учнів і знижує їх мотивацію до навчання тощо.

**Висновки і пропозиції.** Від часу розбудови української незалежної держави освіта успішно і динамічно розвивалась, інтегруючись у світовий

та європейський освітній простір. Проте повномасштабна агресія Росії проти України привела до значних матеріально-технічних та соціальних втрат, викликала зовнішні та внутрішні міграційні процеси, що негативно вплинуло на освітній процес, фізичний та психологічний стан його учасників.

Розбудована за роки незалежності освітня система України (ЗЗСО) успішно долає виклики військового часу, створює інноваційні моделі та формати для навчання учнів, враховуючи їх безпосередні локації, місця перебування й вибір індивідуальної траєкторії навчання.

Спираючись на важливу практику 2022–2023 н.р. сучасна освітня політика в Україні визначає такі пріоритети: безпека навчання, якість освіти, різноманітні формати освітнього процесу, педагогіка співпраці, незламність та консолідованість педагогічних колективів.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гуменюк Т. Сучасний менеджмент вищої освіти в умовах часу. *Актуальні питання українського інформаційного простору*. № 2 (10). 2022. С. 55. URL: <http://ukrinfospace.knuikim.edu.ua/article/view/269652/265074> (дата звернення: 15.10.2023).
2. Рій Г. Втрати української системи освіти через війну: інфраструктура та людський капітал. *ОсвітАналітика*. URL: <https://osvitanalityka.kubg.edu.ua/2022/04/28/vtraty-ukrainskoi-systemy-osvity-cherez-vijnu-infrastruktura-ta-liudskiy-kapital/> (дата звернення: 14.10.2023).
3. Фіданян О.Г. Моделі реалізації дистанційного навчання у закладах загальної середньої освіти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3 (59). С. 191–198.
4. Організація освітнього процесу в школах м. Києва в умовах воєнного стану: аналітичний звіт / Хоружа Л. та ін. К., 2023. С. 17–19.
5. G.Riy, Y.Nikolaev. Ukrainian education during a full-scale invasion: First year. *Forum for Ukrainian Studies*. May 18, 2023. URL: <https://ukrainian-studies.ca/2023/05/18/ukrainian-education-during-a-full-scale-invasion-first-year/> (дата звернення: 15.10.2023).